

## POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS AO ALCANCE DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: EM ESTUDO UMA AGÊNCIA BANCÁRIA DE RIO BONITO DO IGUAÇU - PR

Patricia Zanela<sup>1</sup>  
Ceyça Lia Palerosi Borges<sup>2</sup>

ZANELA, P.; BORGES, C. L. P. Políticas e práticas de gestão de pessoas ao alcance da sustentabilidade organizacional: em estudo uma agência bancária de Rio Bonito do Iguaçu - Pr. **Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR**, Umuarama, v. 20, n. 2, p. 221-239, jul./dez. 2019.

**RESUMO:** A sustentabilidade organizacional, nos últimos anos, tem sido o foco de diversas empresas nos mais distintos ramos de atuação. É crescente a valorização por parte dos clientes, fornecedores e da comunidade em geral de práticas de gestão voltada à responsabilidade socioambiental, na qual os aspectos ambientais e sociais são tão importantes para a empresa como a questão econômica. Uma gestão de pessoas eficiente é a base para o sucesso de qualquer organização, e nas empresas sustentáveis políticas e práticas de gestão de pessoas precisam estar em concordância com a estratégia de negócios voltada à sustentabilidade empresarial. Com o intuito de compreender quais são as políticas e práticas de gestão de pessoas colaboram para o alcance da sustentabilidade organizacional em uma agência bancária do município de Rio Bonito do Iguaçu – PR, optou-se pela pesquisa qualitativa descritiva de caráter exploratório. Através de um estudo de caso em uma agência bancária do município de Rio Bonito do Iguaçu-PR, observou-se em suas práticas de gestão de pessoas que a organização, apesar de possuir práticas e políticas que contribuem para um maior envolvimento dos colaboradores na gestão voltada à sustentabilidade, ainda percebe-se algumas lacunas que precisam de melhorias, relacionadas por exemplo, ao subsistema de recrutamento e seleção e capacitação dos colaboradores.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégia de negócios; Gestão de pessoas; Políticas e Práticas; Sustentabilidade.

---

DOI: 10.25110/receu.v20i2.7483

<sup>1</sup>Graduada em Administração, Universidade Estadual do Centro-Oeste – Unicentro. Pós Graduada em Gestão Pública, nível MBA, Universidade Norte do Paraná. Pós-Graduada em Economia Empresarial e Gestão de Pequenos Negócios, nível *Lato Sensu*, Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS, Campus Laranjeiras do Sul/PR. [patty\\_zanella@hotmail.com](mailto:patty_zanella@hotmail.com)

<sup>2</sup>Graduada em Administração pela Universidade Federal de Lavras (1998). Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Lavras (2012). Professora titular da Universidade Federal da Fronteira Sul -UFFS, Campus Laranjeiras do Sul – PR. [ceyca.borges@uffs.edu.br](mailto:ceyca.borges@uffs.edu.br)

## **PEOPLE MANAGEMENT POLICIES AND PRACTICES IN ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY: A STUDY ON A BANK BRANCH IN RIO BONITO DO IGUAÇU –PR**

**ABSTRACT:** Organizational sustainability, in recent years, has been the focus of several companies in a wide range of fields. There is an increasing appreciation by customers, suppliers and the community in general for management practices focused on socio-environmental responsibility, where environmental and social aspects are as important to the company as the economic factor. Effective people management is the foundation for the success of any organization, and in sustainable businesses, people management policies and practices must be in line with the business strategy focused on business sustainability. In order to understand how people management policies and practices collaborate to achieving organizational sustainability in a bank branch in the city of Rio Bonito do Iguaçu – PR. The authors opted to use a descriptive qualitative research of an exploratory character. Through a case study in a bank branch in the city of Rio Bonito do Iguaçu-PR, the people management practices applied in the organization were observed. Despite having practices and policies that contribute towards a greater involvement of employees in the management focused on sustainability, there are still some gaps that need improvement, for example, related to the staff recruitment, selection and training subsystem used.

**KEYWORDS:** Business strategy; Policies and Practices; People management; Sustainability.

## **POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PERSONAS AL ALCANCE DE LA SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL: EN ESTUDIO UNA AGENCIA BANCARIA DE RIO BONITO DO IGUAÇU - PR**

**RESUMEN:** La sostenibilidad organizacional, en los últimos años, ha sido el tema de diversas empresas en las más distintas áreas de actuación. Es creciente la valoración por parte de los clientes, suministradores y de la comunidad en general, de prácticas de gestión vueltas a la responsabilidad socioambiental, en la cual los aspectos ambientales y sociales son tan importantes para la empresa como la cuestión económica. Una gestión de personas eficiente es la base para el éxito de cualquier organización, y en las empresas sostenibles, políticas y prácticas de gestión de personas necesitan estar en concordancia con la estrategia de negocios vueltos a la sostenibilidad empresarial. Con el fin de comprender cuáles son las políticas y prácticas de gestión de personas, que colaboran para el alcance de la sostenibilidad organizacional en una agencia bancaria del municipio de Rio

Bonito do Iguaçu – PR, se ha optado por investigación cualitativa descriptiva de carácter exploratorio. A través de un estudio de caso en una agencia bancaria del municipio de Rio Bonito do Iguaçu – PR, se observó que en sus prácticas de gestión de personas, a pesar de poseer prácticas y políticas que contribuyen para mayor participación de los colaboradores en la gestión vuelta a la sostenibilidad, aún se percibe algunos vacíos que necesitan ser mejorados, relacionados por ejemplo, al subsistema de reclutamiento y selección, así como capacitación de los colaboradores.

**PALABRAS CLAVE:** Estrategia de negocios; Gestión de personas; Políticas y Prácticas; Sostenibilidad.

---

## 1 INTRODUÇÃO

Com a globalização da economia e o acirramento da competitividade mundial, a escala de produção aumenta ininterruptamente e possui uma constante busca pela redução dos custos. As empresas buscam resultados financeiros, ampliação de fatias de mercado, sobrevivência e manutenção de sua competitividade.

Com os avanços tecnológicos advindos após a revolução industrial e o crescente aumento da população, a atividade humana passou a causar maior impacto negativo ao meio ambiente. Diante deste panorama as empresas passam a se reestruturar para se adequarem, reestruturando seus processos de gestão em uma proposta voltada à sustentabilidade (ARAÚJO *et al.*, 2006).

Para Tachizawa e Andrade (2008), o movimento de sustentabilidade empresarial cresce em escala mundial, clientes e a comunidade em geral passam a valorizar cada vez mais a adoção das práticas de sustentabilidade socioambientais por parte das organizações. As pressões sociais e restrições impostas, fazem com que as empresas sejam forçadas a buscar formas de reduzir seu impacto ambiental e a melhorar sua imagem frente a sua responsabilidade social (CORAL, 2002 *apud* ARAÚJO *et al.*, 2006). As empresas devem prestar contas não somente aos acionistas e credores, mas também a uma gama bem maior de interessados formando um público amplo conhecido como stakeholders (BASSETTO, 2010).

É crescente a valorização das questões ambientais no segmento empresarial, atendendo às novas exigências legais, de mercado e da sociedade em geral. O enfoque econômico, antes preponderante no planejamento, vem sendo substituído por um conceito mais amplo de desenvolvimento sustentável, no qual as metas de crescimento estão associadas aos esforços de redução dos efeitos nocivos ao meio ambiente (STROBEL *et al.*, 2004 *apud* SILVA; QUELHAS, 2006).

Empresas sustentáveis possuem em suas estratégias organizacionais

práticas de gestão de pessoas que condizem com o seu compromisso pela sustentabilidade. Se a empresa possui determinados valores e práticas, estes devem estar em concordância com os valores pessoais de seus colaboradores para que seja possível alcançar uma maior eficiência nas políticas sustentáveis da organização. De acordo com Moura e Bitencourt (2006, *apud* VASCONCELOS *et al.*, 2015) a empresa precisa adotar uma gestão que tenha um olhar diferente do modelo tradicional da gestão de pessoas, considerando que a base para essa mudança está relacionada com o desenvolvimento de competências estratégicas e com seu alinhamento com os processos, as políticas, as práticas de gestão de pessoas e, por fim, com seus objetivos estratégicos.

Diante desse contexto, o objetivo desta pesquisa é verificar quais são as políticas e práticas de gestão de pessoas que colaboram para o alcance da sustentabilidade organizacional em uma instituição bancária no município de Rio Bonito do Iguaçu – PR.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Sustentabilidade Organizacional

As crescentes discussões sobre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável fazem emergir novas conclusões sobre os temas. Uma delas é a constatação de que o que antes era tido como uma responsabilidade central dos governos passa a ser uma responsabilidade das organizações, inclusive das privadas. O entendimento de que as organizações consomem deliberadamente e cotidianamente os recursos ambientais e sociais do mundo, frequentemente de forma desregrada, desigual e prejudicial, tem conduzido muitas organizações a repensarem seus processos produtivos (MUNCK, BANSI; GALLELI, 2014).

Nesse contexto Boff (2012), conceitua sustentabilidade como:

[...] toda ação destinada a manter as condições energéticas, informacionais e físico-químicas que sustentam todos os seres, especialmente a Terra viva, a comunidade de vida e a vida humana, visando a sua continuidade e ainda a atender as necessidades da geração presente e das futuras de tal forma que o capital natural seja mantido e enriquecido em sua capacidade de regeneração, reprodução, e coevolução (BOFF, 2012, p. 165)

Boff (2017, p. 7), acredita ainda que a “sustentabilidade é um modo de ser e de viver que exige alinhar as práticas humanas às potencialidades limitadas de cada Bioma e às necessidades das presentes e das futuras gerações”. Os sistemas de produção muitas vezes utilizam recursos finitos, em vasta quantidade

e ritmo acelerado, além de substâncias nocivas e poluentes em seu processo de transformação (NUNES *et al.*, 2008 *apud* CARVALHO; STEFANO; MUNCK, 2015). A pressão mundial sobre os governos e as empresas em razão dessa crescente degradação da natureza e do clamor mundial acerca dos riscos que pesam sobre a vida humana, faz com que todos majorem esforços para conferir sustentabilidade ao desenvolvimento. Assim, gerou-se uma expectativa sobre os reflexos das atividades empresariais perante a sociedade e meio ambiente, e o tema sustentabilidade organizacional chegou à pauta das corporações (BOFF, 2017).

Segundo Elkington (2001, p. 20 *apud* CARVALHO; STEFANO; MUNCK, 2015), a sustentabilidade organizacional é o “princípio que assegura que as nossas ações de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais para as futuras gerações”. Dessa forma, o setor privado não deve somente criar valor econômico e oferecer bens e serviços que melhorem o padrão de vida de seus consumidores, mas deve também se engajar ativamente para mitigar os diferentes problemas sociais e ambientais causados por suas atividades econômicas.

Para Nichi (2016) o pressuposto em comum entre todas as definições de sustentabilidade organizacional é que um comportamento que estabilize o nível de consumo de recursos naturais requer uma mudança de comportamento que contrarie a lógica de acumulação de capital do sistema atual. Almeida (2002) acredita que uma empresa para ser sustentável e competitiva atualmente, deve buscar em todas suas ações e decisões a eco eficiência, ou seja, produzir mais e melhor com menos poluição e menos uso de recursos naturais, além de ser socialmente responsável. Ignorar essa realidade custará sua existência mais cedo ou mais tarde. Portanto, cabe às empresas de qualquer porte descobrir novas formas de produzir bens e serviços que gerem mais qualidade de vida com menor quantidade de recursos naturais.

Alcançar a sustentabilidade não é uma tarefa trivial e sua incorporação nas organizações prescinde de uma abordagem pela qual ela não seja considerada uma mera “adição”, mas seja sistematicamente integrada em todas as atividades organizacionais e incorporada assim à estratégia de negócios da organização como um todo (MUNCK; BANSI; GALLELI, 2016).

## **2.2 Estratégia de negócio voltada à sustentabilidade**

Van Marrewijk e Werre (2003, *apud* MUNCK; BANSI; GALLELI, 2014) afirmam que a Sustentabilidade Organizacional refere-se às atividades da empresa que demonstram a inclusão de aspectos sociais e ambientais as suas operações econômicas e interações com stakeholders. Da mesma forma Dyllic e Hockerts (2002, *apud* MUNCK; BANSI; GALLELI, 2014) afirmam que a SO (sustentabilidade organizacional) pode ser definida como o encontro das neces-

sidades dos stakeholders com (colaboradores, clientes, comunidades e grupos de pressão), sem que a capacidade de sustentar necessidades futuras seja comprometida.

Tendo em vista a tendência de incorporação de sustentabilidade nas organizações, há o entendimento de que cada organização pode optar por uma abordagem de SO que seja mais coerente com a sua estratégia organizacional. Entretanto, para Munck, Bansi e Galleli (2014) agir conforme o contexto não implica que para cada organização deva existir um conceito ou modelo de gestão específicos, pois, existem padrões que podem ser incorporados pelas empresas que buscam agregar a sustentabilidade a sua estratégia de negócio, a exemplo disto pode-se incorporar na gestão da empresa as normas ISO (International Organization for Standardization) que regem esses padrões.

A ISO 14000 especifica os requisitos necessários para a incorporação de um Sistema de Gestão Ambiental e permite a uma organização desenvolver uma estrutura para a proteção do meio ambiente e rápida resposta às mudanças das condições ambientais. A norma leva em consideração aspectos ambientais influenciados pela organização e outros passíveis de serem controlados por ela (MARTINS; SILVA, 2014). A implementação dessa norma é almejada por empresas que possuem uma estratégia de negócios direcionada para a sustentabilidade organizacional e que desejam estabelecer ou aprimorar um Sistema de Gestão Ambiental, estar seguras sobre políticas ambientais praticadas ou demonstrar estar de acordo com práticas sustentáveis aos stakeholders.

Além da ISO 14000 a ISO 16000 também permeia diretrizes referente à sustentabilidade, entretanto, enquanto a ISO 14000 trata de aspectos ambientais, a ISO 16.000 refere-se à normas sobre a responsabilidade social. A NBR 16000 é uma norma de responsabilidade social lançada em 2004 pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Foi a primeira regulamentação voltada para a responsabilidade social emitida por um organismo de normalização. A NBR 16000, nos moldes da ISO 14001 e da ISO 9001, baseia-se no PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) e na melhoria contínua; tem caráter de sistema de gestão. O atendimento aos requisitos da Norma não significa que a organização é socialmente responsável, mas que possui um sistema da gestão da responsabilidade social. Esse sistema de gestão permite que a organização implemente política e objetivos que contemplem os compromissos éticos, a legislação e a preocupação com a promoção da cidadania, transparência das atividades e promoção do desenvolvimento sustentável (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2018).

Por fim, outra ISO importante às empresas que almejam padrões referente a responsabilidade social é a ISO 26000 que fornece orientação sobre como as empresas e organizações podem operar de maneira socialmente responsável. Isso significa agir de maneira ética e transparente, contribuindo para

a saúde e o bem-estar da sociedade. A ISO 26000 fornece orientação em vez de requisitos, por isso não pode ser certificada, ao contrário de outros padrões ISO 14000 e 16000. Em vez disso, ajuda a esclarecer o que é responsabilidade social, ajuda empresas e organizações a traduzir princípios em ações efetivas e compartilhar práticas recomendadas relacionadas à responsabilidade social, globalmente (DANTAS *et al.*, 2016).

Essas certificações abordam padrões de responsabilidade social e ambiental no âmbito da organização como um todo. Portanto, a gestão de pessoas assume um papel primordial no engajamento da empresa afim de assegurar o cumprimento das diretrizes estabelecidas.

### **2.3 Políticas e práticas de Gestão de Pessoas nas empresas sustentáveis**

As organizações, entendidas como sistemas autossustentados e relativamente independentes, são reguladas por padrões de comportamento que conforme suas características, delimitam suas ações e permitem que se consolide uma integração de intenções e propósitos entre os diversos agentes envolvidos. Tais padrões de comportamento são eventualmente denominados de normas, políticas, diretrizes ou guias de conduta (BARINI, 2002 *apud* FERREIRA *et al.*, 2015).

A política consiste na orientação geral que define os limites dentro dos quais as ações devem ocorrer. Essa direção é elaborada com base em áreas problemáticas do passado ou naquelas com problemas potenciais que a gerência da organização considere suficientemente importantes para garantir o desenvolvimento das diretrizes (FERREIRA *et al.*, 2015). As políticas de gestão de pessoas devem estar integradas ao planejamento estratégico e utilizadas para enfatizar uma cultura organizacional adequada, tendo em vista que os recursos humanos são considerados fonte de vantagem competitiva para as empresas (LEGGE 1995 *apud* FERREIRA *et al.*, 2015)

Demo (2005 *apud* FERREIRA *et al.*, 2015) acredita que as organizações ganham destaque no setor que atuam, ganham competitividade e alcançam a sobrevivência a partir do momento em que priorizarem o desenvolvimento e o bem-estar de seus talentos. Assim, são importantes as políticas de gestão de pessoas por proporcionarem uma maior valorização dos recursos humanos, na medida em que estão alinhadas às metas da organização e fornecem as condições para que as pessoas contribuam efetivamente para o alcance de resultados superiores e possam aliar seus interesses pessoais. As políticas definem o posicionamento, as expectativas e os valores da organização quando se lida com a forma de tratamento das pessoas, e servem ainda como ponto de referência para o desenvolvimento de práticas organizacionais e para decisões tomadas pelos indivíduos, além de promover um tratamento equitativo entre essas pessoas (AR-

MSTRONG, 2009 *apud* FERREIRA *et al.*, 2015).

A sustentabilidade organizacional segundo Araújo *et al.* (2006 *apud* MARQUES *et al.*, 2017), são todas as ações que as organizações realizam visando à promoção de programas sociais e a redução dos impactos ambientais e se mantendo economicamente viável no mercado. Uma organização ecologicamente sustentável está agindo de forma socialmente responsável atendendo o interesse dos stakeholders que afetam ou são afetados por suas atividades. Ferreira *et al.* (2015) acredita que para o enfrentamento desta nova realidade, surge a necessidade de se conhecer a estrutura da área de recursos humanos, no que se refere aos papéis desenvolvidos pelos gestores no ambiente organizacional, assim como as práticas de gestão por eles utilizadas, com fins de atender às exigências impostas pelo mercado de acirrada competição e concorrência. A empresa deve, portanto, ter um olhar para fora, para o mercado, e outro para dentro, o ambiente que proporciona às pessoas.

A sustentabilidade é um tema que vem sendo tratado em vários aspectos nas últimas décadas, com foco tem sido em questões ambientais primordialmente. Entretanto, na pauta das questões de sustentabilidade a qualidade de vida é em suma o objetivo final. Ao mesmo tempo em que as pessoas buscam maior qualidade de vida as empresas buscam maior desenvolvimento.

A equação entre qualidade de vida e desenvolvimento traz importantes desafios para a sociedade (SANCHS, 2004), e a saúde de uma empresa não deve ser mensurada apenas por indicadores econômico-financeiros, mas também através de indicadores de caráter social e ambiental, que podem ser analisados no chamado Relatório de Sustentabilidade. Fundada em 1997, a *Global Reporting Initiative* (GRI) é uma organização baseada no desenvolvimento sustentável que criou uma conceituada estrutura para relatório de resultados das organizações focando o tripé da sustentabilidade – as dimensões econômica, social e ambiental (TINOCO, 2010 *apud* FARIA; NOGUEIRA, 2011). Conhecido como “Indicadores da GRI”, o modelo define os princípios e indicadores que as organizações podem usar para medir e relatar o seu desempenho econômico, ambiental e social, e é um dos mais utilizados em todo o mundo (FARIA; NOGUEIRA, 2011).

Dentre os indicadores do GRI 2016 está o indicador de Gestão de Pessoas que engloba práticas de treinamento e capacitação dos funcionários, clima organizacional, saúde, segurança e bem-estar.

Considerando a importância das políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações sustentáveis, os tópicos a seguir descrevem um estudo de caso realizado em uma agência bancária de Rio Bonito do Iguaçu - PR. Primeiramente detalhou-se a metodologia utilizada na elaboração do estudo e em seguida são explanadas as políticas e práticas de gestão de pessoas, com foco na sustentabilidade organizacional, que a agência bancária possui, bem como as lacunas iden-



tificadas na empresa. Por fim, são apresentadas as conclusões e recomendações para trabalhos futuros.

### 3 METODOLOGIA

Para este artigo, optou-se pelo método qualitativo e descritivo de caráter exploratório. A escolha pela pesquisa qualitativa foi pelo fato de não se preocupar com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria (GERHARD; SILVEIRA, 2009).

A pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (GIL, 2002). A pesquisa exploratória tem como foco proporcionar maior familiaridade com o problema, com o objetivo de torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que a pesquisa exploratória tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições (GIL, 2002). Dessa forma, este estudo descreveu os dados da empresa estudada em relação às práticas de gestão de pessoas e a relação destas com a sustentabilidade.

Como técnica de coleta dos dados, optou-se pelo estudo de caso em uma instituição financeira do município de Laranjeiras do Sul- PR. Segundo Gonçalves (2007) o estudo de caso é o tipo que privilegia um caso particular, uma unidade significativa, considerada suficiente para a análise de um fenômeno. É importante destacar que, no geral, um estudo de caso, ao realizar um exame minucioso de uma experiência, objetiva colaborar na tomada de decisões sobre o problema estudado, indicando as possibilidades para a sua modificação.

Com intuito de verificar se a instituição financeira possui práticas de gestão de pessoas condizentes com uma estratégia voltada à sustentabilidade utilizou-se, para a coleta de dados, a análise documental em que foram analisados os seguintes relatórios: *Global Reporting Initiative* (GRI) que abrange indicadores de caráter ambiental e social (utilizando como base os indicadores de Gestão de Pessoas) e os Princípios do Equador que é um conjunto de diretrizes empregado por instituições financeiras para mitigar os riscos socioambientais no financiamento de grandes projetos. Além da análise da análise documental, fez-se uso da entrevista semiestrutura, aplicada ao Gerente Administrativo, responsável pela

gestão de pessoas da Agência de Rio Bonito do Iguaçu.

A técnica de análise dos dados escolhida para esta pesquisa é a análise de conteúdo, devido ao grande volume de material produzido pelos meios de comunicação e a necessidade de interpretá-lo. Essa técnica possibilita a descrição do conteúdo manifesto e latente das comunicações. O processo de análise e interpretação é fundamentalmente interativo, pois o pesquisador elabora pouco a pouco uma explicação lógica do fenômeno ou da situação estudados, examinando as unidades de sentido, as inter-relações entre essas unidades e entre as categorias em que elas se encontram reunidas (GIL, 2002).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A instituição financeira pesquisada é considerada de pequeno porte, está localizada no município de Rio Bonito do Iguaçu - PR, possui 3 funcionários e 3 prestadores de serviços, sendo 2 vigilantes e uma auxiliar de limpeza. Para a análise das políticas e práticas de gestão de pessoas, com foco em sustentabilidade, que a agência bancária possui, dividiu-se a análise em dois tópicos:

- Sustentabilidade como estratégia de negócio: onde observou-se se a missão, visão e valores da empresa estão em concordância com seu compromisso pela sustentabilidade e ainda a conquista de prêmios e aderência a acordos internacionais de boas práticas sustentáveis.

- Estratégia empresarial voltada à gestão de pessoas: onde por meio do Sistema de Gestão de Responsabilidade Social Corporativa (SGRSC) analisou-se quais ações a empresa possui que assegurem a promoção da saúde, do bem-estar, da qualidade das relações e condições do ambiente de trabalho dos funcionários e colaboradores, garantindo os resultados e a sustentabilidade dos negócios da organização e se essas ações são perceptíveis e usuais na agência bancária de Rio Bonito do Iguaçu.

### 4.1 Sustentabilidade como estratégia de negócio

Por meio da missão, visão e valores, o Banco reafirma o seu compromisso com a sustentabilidade e demonstra a intenção de inseri-la em sua estratégia de negócios. A instituição financeira, objeto deste estudo, possui como missão: “Contribuir para a realização das pessoas e para o desenvolvimento sustentável, mediante a oferta de soluções, produtos e serviços financeiros e de seguros, amplamente diversificados e acessíveis”. A visão da empresa é “Ser a opção preferencial do cliente, tanto no mundo físico quanto no digital, diferenciando-se por uma atuação eficiente e para todos os segmentos de mercado”. E os principais valores da empresa são: a) Cliente como razão da existência da Organização; b) Ética em todas as atividades e relacionamentos; c) Transparência nas infor-

mações necessárias às partes interessadas; d) Crença no valor e na capacidade de desenvolvimento das pessoas; e) Respeito à dignidade e à diversidade do ser humano; f) Responsabilidade socioambiental, com incentivo de ações para o desenvolvimento sustentável;

Para verificar se a empresa possui realmente a sustentabilidade inserida na gestão de pessoas foram analisados documentos internos como o Sistema de Gestão de Responsabilidade Social Corporativa descrito no próximo tópico.

#### 4.1.2 Princípios do Equador

O ponto inicial dos chamados “Princípios do Equador” foi uma reunião promovida, em outubro de 2002, em Londres, pelo International Finance Corporation (IFC), braço financeiro do Banco Mundial, contando com a presença de quatro bancos internacionais (ABN Amro, Barclays, Citi and WestLB). Os bancos presentes concordaram com a adoção de um marco de política social e ambiental já conhecido e testado pelo IFC em mercados emergentes.

Em 2003, esses paradigmas (dos chamados “Princípios do Equador”) foram lançados e adotados por 10 dos maiores bancos que trabalhavam com financiamento internacional. Os princípios incluíam políticas de segurança social e ambiental do IFC. O objetivo da adoção dos chamados “Princípios do Equador” é garantir a sustentabilidade e o equilíbrio ambiental, como também obter-se positivos impactos sociais dos empreendimentos (CRISÓSTOMO *et al.*, 2013)

A Instituição Financeira analisada adere aos Princípios do Equador, a aplicação desses princípios permite avaliar o nível dos impactos adversos sobre a população e o meio ambiente, causados por projetos industriais e de infraestrutura de grande porte. Junto com os clientes, pode-se identificar e gerenciar riscos e impactos de forma estruturada e contínua, garantindo que os projetos financiados incorporem práticas adequadas de gestão socioambiental.

#### 4.1.3 Acessibilidade reconhecida no Brasil e na ONU

A Instituição financeira foi reconhecida por meio do Prêmio Relatório Bancário 2018 da Cantarino Brasileiro, que evidencia as principais iniciativas e melhores práticas de contribuição para o aprimoramento financeiro. O Banco conquistou o primeiro lugar na categoria Inovação em Agência, com o Projeto Digital Libras de atendimento personalizado ao cliente surdo (CANTARINO BRASILEIRO, 2019).

Outra grande conquista, nesta área, foi o primeiro lugar entre diversas empresas internacionais na categoria Acessibilidade, da segunda edição do prêmio Reconhecimento Global “Boas Práticas para Trabalhadores com Deficiência”, com o case sobre a equipe de Acessibilidade, do Departamento de Canais

Digitais, alocados na matriz da Instituição Financeira. O prêmio evidencia o esforço da organização em se adequar a NBR 16000, norma de responsabilidade social lançada em 2004 pela Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2018).

Esses reconhecimentos reforçam a importância dos esforços e parcerias na construção e manutenção de um ambiente de relacionamento e trabalho inclusivo na organização como um todo, e a agência de Rio Bonito do Iguaçu possui acessibilidade aos clientes e usuários e ao menos um funcionário em cada agência recebe o treinamento em Libras. Entretanto, o acesso aos funcionários não é adaptado e segundo o Gerente Administrativo os funcionários sentem dificuldade no atendimento de clientes surdos e com deficiência visual.

## 4.2 Estratégia empresarial voltada à gestão de pessoas

A estratégia social, também conhecida como “responsabilidade social corporativa” é o comprometimento da empresa para contribuir com o desenvolvimento sustentável, atingindo funcionários, suas famílias, a comunidade local e a sociedade como um todo para melhorar sua qualidade de vida (WBCSD, 2004 *apud* STROBEL, 2005).

O Sistema de Gestão de Responsabilidade Social Corporativa (SGRSC) trata de princípios que promovem o respeito ao ser humano em todos os seus aspectos e tem como objetivo promover a melhoria contínua das relações e condições do ambiente de trabalho, estendendo o compromisso de respeito aos Direitos Humanos, Direitos da Criança e Direitos Fundamentais do Trabalho aos seus fornecedores. Com o intuito de desenvolver ações que assegurem a promoção da saúde, do bem-estar, da qualidade das relações e condições do ambiente de trabalho dos funcionários e colaboradores, assegurando os resultados e a sustentabilidade dos negócios da Organização foram criadas as ações descritas nos próximos subtópicos .

### 4.2.1 Programa de Apoio ao Empregado LIG Viva Bem

Tendo em vista que os recursos humanos são considerados fonte de vantagem competitiva para as empresas (LEGGE 1995 *apud* FERREIRA *et al.*, 2015) a empresa criou o canal LIG Viva Bem que tem por objetivo promover o bem-estar e a qualidade de vida dos funcionários da Organização e Empresas Ligadas, bem como de seus dependentes diretos. É composto por psicólogos, assistentes sociais e outros profissionais especializados, que fornecem orientações e apoiam em assuntos pessoais, profissionais, familiares, jurídicos, nutricionais e afetivos, além de atendimentos a situações de incidentes críticos. O serviço LIG VIVA BEM está disponível 24 horas, 7 dias por semana, por meio de um canal 0800. As ligações são totalmente gratuitas e confidenciais, podendo ser realiza-

das, inclusive, por meio de celulares. O programa pode ser acionado pelo próprio funcionário, por um familiar ou, ainda, pelo gestor.

Os principais suportes oferecidos são: suporte social; apoio emocional (psicológico); dependências; orientação legal; orientação nutricional e incidentes críticos

#### 4.2.2 Prevenção de Riscos Ambientais e Análise Ergonômica do Trabalho (AET)

Tendo como base a ISO 14000, que permeia padrões de aspectos ambientais, a instituição desenvolveu o programa de prevenção a riscos ambientais que visa à preservação da saúde e da integridade dos trabalhadores. É elaborado por meio de visitas realizadas por Técnicos de Segurança do Trabalho da área de SSO - Saúde e Segurança Ocupacional ou por empresas especializadas, uma vez ao ano. O reconhecimento, avaliação e controle do risco que venha a existir, são realizados no local de trabalho (Agências, Departamentos e Empresas Ligadas), considerando a proteção do meio ambiente e dos recursos naturais. O PPRA serve de base para elaboração do PCMSO - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional.

A área de SSO - Segurança do Trabalho, em atendimento à NR 17, por meio de seu quadro técnico ou empresa especializada contratada, visita as Dependências da Empresa para avaliar as condições de trabalho, aponta eventuais ações corretivas de modo a proporcionar aos funcionários e colaboradores o máximo conforto e segurança.

#### 4.2.3 Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA)

A CIPA é uma comissão formada por funcionários do estabelecimento, dividida em representantes dos funcionários (escolhidos por meio de voto secreto) e representantes indicados pela Empresa. Tem como missão observar e relatar condições de risco nos ambientes de trabalho e solicitar medidas para reduzi-las ou, até, eliminá-las. O processo eleitoral dessa comissão é de responsabilidade da área de SSO - Segurança do Trabalho, que orienta os estabelecimentos onde se faz necessária sua constituição. Após a conclusão do processo eleitoral e antes da posse, todos os representantes deverão realizar o curso presencial. A comissão é renovada a cada ano. Nas Dependências em que não existe CIPA constituída, há obrigatoriedade de designar funcionários para a CIPA.

#### 4.2.4 Plano de carreira e Educação Corporativa

Demo (2005 *apud* FERREIRA *et al.*, 2015) acredita que são necessárias políticas de gestão de pessoas que proporcionem uma maior valorização dos recursos humanos, na medida em que estão alinhadas às metas da organização e forneçam as condições para que os colaboradores contribuam efetivamente para

o alcance de resultados superiores e possam aliar seus interesses pessoais. A Instituição Financeira objeto deste estudo prioriza o sistema de carreira interna, contratando pessoas, preferencialmente, para os cargos iniciais, e desenvolvendo-as para assumir posições superiores. Pautado nessa filosofia, propicia o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários, oferecendo oportunidades igualitárias de crescimento, de acordo com o perfil e o desempenho individual. O investimento em ações de educação direcionadas aos funcionários é relevante e evidencia a importância conferida à qualificação como um diferencial para o sucesso.

A garantia de oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional, em que os funcionários enxergam a possibilidade de ocupar todos os postos, estimula todo o quadro e fomenta a criatividade, a inovação e a busca incessante de conhecimentos e atualização. Outro diferencial da Instituição são as oportunidades de ascensão e capacitação proporcionadas pela visão integrada resultante da estratégia de atuação da Universidade Corporativa (UniBrad). O Banco realiza a avaliação de desempenho dos funcionários - ação que, assim como o Mapa de Competências, subsidia o modelo de capacitação, treinamento e formação de lideranças.

#### 4.2.5 Programa Desperdício Zero

Sachs (2004) afirma que a sustentabilidade ecológica pode ser ampliada por meio da utilização do potencial encontrado nos diversos ecossistemas, sem prejuízo aos sistemas de sustentação da vida, para propósitos socialmente válidos. Deve-se reduzir a utilização de combustíveis fósseis e a emissão de substâncias poluentes, adotar políticas de conservação de energia e recursos naturais, substituir produtos não-renováveis por renováveis e aumentar a eficiência dos recursos utilizados.

Nesse sentido, a instituição possui o programa Desperdício Zero que é voltado à rede de Agências e possui como objetivo a redução do consumo de energia, água e impressões nas unidades. Ocorre uma competição entre determinados grupos de agências. O gerente administrativo de cada agência é o responsável pela redução do consumo e é convidado a representar a agência na premiação dos melhores colocados de cada grupo. Entretanto, na agência de Rio Bonito do Iguaçu o programa Desperdício Zero não é dissimulado entre os funcionários. Segundo o colaborador entrevistado (gerente administrativo) não é realizada nenhuma medida de contenção de gastos com energia, impressão ou consumo de água e a agência está entre as últimas colocadas na campanha.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A evolução do pensamento sustentável vem se aprimorando constantemente, o que antes era considerado função central dos governos passa a ser responsabilidade de todas as organizações, inclusive das privadas. Ações tomadas com o intuito de reduzir impactos ambientais e programas de responsabilidade social, adotados pelas organizações, são exemplos de práticas sustentáveis.

Para uma empresa que incorpore a sustentabilidade em sua estratégia empresarial é fundamental dispor de políticas e práticas de gestão de pessoas condizentes com a sua responsabilidade socioambiental. Nesse contexto, o estudo analisou as políticas e práticas de gestão de pessoas que colaboram para o alcance da sustentabilidade organizacional em uma agência bancária, no município de Rio Bonito do Iguaçu. Foram utilizados para a pesquisa a análise documental, a partir de relatórios oficiais e relatórios internos do banco além de uma entrevista semiestruturada com o gestor administrativo da agência, responsável pela gestão de pessoas da unidade.

Verificou-se que a organização possui o compromisso com a sustentabilidade, o qual está descrito na missão da empresa, e portanto faz parte de sua estratégia de negócios. A empresa possui também práticas de gestão de pessoas com o intuito de melhorar a qualidade de vida dos funcionários tanto no ambiente de trabalho quanto em suas vidas pessoais. A agência de Rio Bonito do Iguaçu, especificamente, adere a algumas práticas de gestão de pessoas condizentes com a sustentabilidade, como por exemplo a participação no programa Lig Viva Bem. Entretanto, ainda são necessárias medidas para incentivo aos colaboradores no sentido da redução no consumo de energia, impressão e consumo de água; o aprimoramento em programas de treinamento e capacitação com objetivo de desenvolver nos colaboradores a responsabilidade socioambiental e ainda a divulgação dos prêmios e de certificações da organização, pois muitas vezes os colaboradores não possuem conhecimento sobre as conquistas da organização.

Salienta-se ainda, que a organização deve buscar a adequação em seu processo de recrutamento e seleção com o intuito de contratar colaboradores que possuam os mesmos princípios e valores e que dêem a mesma importância aos projetos socioambientais da empresa, pois dessa forma, se alcança uma participação mais efetiva por parte dos colaboradores nas iniciativas sustentáveis da organização. Além disso, a capacitação dos colaboradores e monitoramento da aderência às atividades sustentáveis, em todas as unidades da organização, é outro ponto considerável para auferir que a estratégia de negócios da empresa, com foco na sustentabilidade, seja efetivamente atingida.

Para futuras pesquisas recomenda-se analisar agências em regiões distintas e, até mesmo, em outras instituições bancárias com propósito de verificar

práticas de gestão de pessoas não abordadas neste estudo. Sugere-se ainda que estudos futuros avaliem a visão dos colaboradores em relação a essas políticas e práticas de gestão de pessoas, pois neste estudo essa análise não foi discutida.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio da sustentabilidade**. São Paulo: Nova Fronteira, 2002.

ARAÚJO, Geraldino Carneiro de. *et al.* Sustentabilidade empresarial: Conceito e Indicadores. **III Convibra**: 24 a 26 de novembro de 2006, São Paulo, p.1-20, nov. 2006. Disponível em: [http://www.convibra.org/2006/artigos/61\\_pdf.pdf](http://www.convibra.org/2006/artigos/61_pdf.pdf). Acesso em: 25 jul. 2018.

BASSETTO, Luci Inês. A incorporação da responsabilidade social e sustentabilidade: um estudo baseado no relatório de gestão 2005 da Companhia Paranaense de Energia – COPEL. **G&P**, São Carlos, v. 17, n. 3, p.639-651, 2010. Disponível em: [http://pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/ebook/2010/PERIODICOS/gestao\\_producao/1.pdf](http://pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/ebook/2010/PERIODICOS/gestao_producao/1.pdf). Acesso em: 24 jun. 2018.

BOFF, Leonardo. Sustentabilidade: tentativa de definição. **Jornal do Brasil**. Rio de Janeiro, p. 1-3. 18 jan. 2012. Disponível em: <http://www.jb.com.br/sociedade-aberta/noticias/2012/01/18/sustentabilidade-tentativa-de-definicao/>. Acesso em: 09 jul. 2018.

CARVALHO, Ana Carolina Vilela de; STEFANO, Silvio Roberto; MUNCK, Luciano. Competências voltadas à sustentabilidade organizacional: um estudo de caso em uma indústria exportadora. **Gestão & Regionalidade**, [s.l.], v. 31, n. 91, p. 1-16, 2 abr. 2015. USCS Universidade Municipal de São Caetano do Sul. <http://dx.doi.org/10.13037/gr.vol31n91.2278>. Acesso em: 10 ago. 2018.

FARIA, Ana Cristina de; NOGUEIRA, Elaine Petil. Sustentabilidade em instituições financeiras no Brasil: uma análise sob a ótica da global reporting initiative - GRI. **Xxxv Encontro da Anpad**, Rio de Janeiro, p.1-17, 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/CON2460.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2018.

FERREIRA, Marlette Cassia Oliveira. *et al.* Políticas e práticas de gestão de pessoas e suas relações com o absenteísmo na área de produção. **Labor e Engenho**, [s.l.], v. 9, n. 3, p.87-97, 16 set. 2015. Universidade Estadual de Campinas. <http://>



[dx.doi.org/10.20396/lobore.v9i3.8634453](https://dx.doi.org/10.20396/lobore.v9i3.8634453). Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/labore/article/view/8634453/8156>. Acesso em: 31 out. 2018.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Temas Emergentes: ADEQUAÇÃO** NBR 16000. 2018. Disponível em: <http://www.institutooorior.com.br/images/artigospdf/raimundo/livro/temasemergentes/dimensao-organizacao/adequacao-NBR-16000.html>. Acesso em: 18 nov. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: [https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod\\_resource/content/1/como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa\\_-\\_antonio\\_carlos\\_gil.pdf](https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod_resource/content/1/como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf). Acesso em: 22 fev. 2019.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Iniciação à Pesquisa Científica**. Campinas: Alinea, 2007.

MARQUES, Luana da Silva. *et al.* A Pesquisa em Estratégia e Sustentabilidade: Proposta de Agenda de Pesquisa a Partir de um Estudo Bibliométrico. **Revista Ibero-americana de Estratégia**, [s.l.], v. 16, n. 03, p.05-21, 1 set. 2017. University Nove de Julho. <http://dx.doi.org/10.5585/riae.v16i3.2544>. Disponível em: <http://www.revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/2544/pdf>. Acesso em: 13 out. 2018.

MARTINS, Maria Rosa Selvati; SILVA, José Geraldo Ferreira da. O sistema de gestão ambiental baseado na ISO 14000: Importância do instrumento no caminho da sustentabilidade ambiental. **REGET: Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental**, Santa Maria - Sc, v. 18, p.1460-1466, 4 dez. 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/regget/article/viewFile/15206/pdf>. Acesso em: 10 nov. 2018.

MUNCK, Luciano; BANSI, Ana Claudia; GALLELI, Bárbara. Sustentabilidade em Contexto Organizacional: uma análise comparativa de modelos que propõem trajetórias para sua gestão. **Revista de Ciências da Administração**, [s.l.], v. 1, n. 1, p.91-110, 25 abr. 2016. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2016v18n44p91>.

NICHI, Jaqueline. **Governança e Relatório Integrado: discursos e práticas da Sustentabilidade corporativa**. 2016. 117 f. Tese (Doutorado) - Curso de Escola de Artes, Ciências e Humanidades Programa de Pos-graduacao em

Sustentabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: [file:///C:/Users/patty/Downloads/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado\\_Final\\_Sustentabilidade\\_JNichi.pdf](file:///C:/Users/patty/Downloads/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado_Final_Sustentabilidade_JNichi.pdf). Acesso em: 07 out. 2018.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica**: um manual para a realização de pesquisas em Administração. Catalão, 2011. 72 p.: il. Disponível em: [https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual\\_de\\_metodologia\\_cientifica\\_-\\_Prof\\_Maxwell.pdf](https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf). Acesso em: 17 fev 2010.

PAZ, Fábio Josende; KIPPER, Liane Mahlmann; FROZZA, Rejane. Desenvolvimento de uma ferramenta para avaliação da maturidade para a sustentabilidade organizacional: uma proposição teórico-metodológica. **Tecnológico**, [s.l.], v. 19, n. 1, p.36-42, 8 maio 2015. APESC - Associação Pro-Ensino em Santa Cruz do Sul. <http://dx.doi.org/10.17058/tecnolog.v19i1.5482>.

SACHS, Ignacy. Desenvolvimento sustentável: desafio do século XXI. **Ambiente & Sociedade**, [s.l.], v. 7, n. 2, p.214-216, dez. 2004. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1414-753x2004000200016>. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-753X2004000200016&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-753X2004000200016&lng=pt&tlng=pt). Acesso em: 08 dez. 2018.

SILVA, Lílian Simone Aguiar da; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. Sustentabilidade Empresarial e o Impacto no Custo de Capital Próprio das Empresas de Capital Aberto. **Gestão e Produção**, Niterói -RJ, v. 3, n. 13, p.385-395, 17 nov. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/gp/v13n3/02.pdf>. Acesso em: 09 jul. 2018.

STROBEL, Juliana Scapulatempo. **Modelo para mensuração da sustentabilidade corporativa através de indicadores**. Florianópolis, 2005. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/102809/223696.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 22 fev. 2019

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão Socioambiental**: Estratégias da Nova Era da Sustentabilidade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 246 p. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=JsabU-Q6kXwC&oi=fnd&pg=PP1&dq=gestao+de+pesoas+sustentabilidade&ots=\\_HF6JTvBA4&sig=vOhx9q5fxXf35tXhYTXnPV\\_Li3o#v=onepage&q=gestao+de+pesoas+sustentabilidade&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=JsabU-Q6kXwC&oi=fnd&pg=PP1&dq=gestao+de+pesoas+sustentabilidade&ots=_HF6JTvBA4&sig=vOhx9q5fxXf35tXhYTXnPV_Li3o#v=onepage&q=gestao+de+pesoas+sustentabilidade&f=false). Acesso em: 23 jun. 2018.

VASCONCELOS, Isabela Francisca Freitas Gouveia de. *et al.* Resiliência organizacional e inovação sustentável: um estudo sobre o modelo de gestão de pessoas de uma empresa brasileira de energia. **Cadernos Ebape.br**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p.910-929, 2015. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/3232/323242132014.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2018.